

## University of Groningen

### Samen managen met beelden

Pennink, B.J.W.

**IMPORTANT NOTE:** You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

*Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*

2004

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

Pennink, B. J. W. (2004). *Samen managen met beelden: het ontwikkelen van een model*. [, Rijksuniversiteit Groningen]. s.n.

#### **Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

#### **Take-down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.*

## **HOOFDSTUK 3**

### **KIJKEN NAAR ONDERZOEKSRESULTATEN: OP ZOEK IN DE EMPIRIE NAAR ELEMENTEN VOOR EEN MODEL VAN EEN BEELD**

#### **3.1 INLEIDING**

In dit hoofdstuk doen we verslag van onze zoektocht door de empirie. Weick voerde voor het waarnemen het begrip ‘enactment’ (zie hoofdstuk 1) in. Om het beschrijven van dat proces van waarnemen voor managementsituaties verder te ontwikkelen, hebben wij uit het verzamelde empirische materiaal een aantal eigenschappen van beelden en een voor managers hopelijk bruikbare indeling te geformuleerd. Het formuleren van de eigenschappen hebben we getypeerd in drie stappen.

In paragraaf 3.2 beginnen we met een aantal voorbeeldsituaties waarin beelden geïntroduceerd kunnen worden. Die paragraaf vervolgen we met het weergeven van de eerste stap in de analyse: het formuleren van vijf eigenschappen die we hebben onderscheiden op basis van het onderzoeksmateriaal zoals dat in hoofdstuk 2 is beschreven.

In paragraaf 3.3 maken we in een tweede stap een eerste indeling van de eigenschappen. Die indeling leidt tot het formuleren van een zesde eigenschap. Hier worden de zes eigenschappen uitgebreid beschreven en illustreren we de eigenschappen van beelden met foto's om naast de weergave in taal een tweede manier te hebben om die eigenschappen weer te geven.

In paragraaf 3.4 leggen we een relatie tussen het beschrijven van beelden met behulp van eigenschappen en het reticulatiebegrip zoals In 't Veld dat hanteert. Dit leverde een nieuwe indeling op in structureigenschappen en eigenschappen die betrekking hebben op de omgang met beelden. De hernieuwde indelingen leverden ook twee nieuwe eigenschappen op, waarmee we in totaal acht eigenschappen hebben geformuleerd.

### 3.2 VIJF EIGENSCHAPPEN VAN EEN BEELD: EEN EERSTE INDELING

Alvorens wij een aantal eigenschappen formuleren om daarmee een begin te maken met het modelleren van een beeld geven wij eerst drie voorbeelden van situaties waarin beelden eenvoudig te introduceren zijn:

#### *Situatieschets 1: beelden bij het samen kijken naar een landschap*

Twee mensen besluiten samen om aan elkaar te tonen welke indrukken zij hebben van een specifiek landschap, bijvoorbeeld het Oldambt in de provincie Groningen. Wanneer ze beiden op dezelfde plek staan, zullen de indrukken toch heel verschillend zijn. Zouden ze beiden een foto nemen dan is te zien dat beide foto's overeenkomsten én verschillen vertonen. Wanneer we zouden luisteren naar datgene wat die twee zouden vertellen, dan zijn ook overeenkomsten én verschillen te horen.

In een heel gewone situatie waar twee mensen een landschap staan te bewonderen, praten mensen met elkaar over dat landschap op basis van de beelden die ze in hun hoofd gemaakt hebben van dat landschap. Hier is het goed mogelijk om te veronderstellen dat ze elk een beeld van dat landschap hebben.

#### *Situatieschets 2: beelden bij het samen spreken over de werklust*

Wanneer docenten die werken bij een universiteit samen spreken over het werk dat gedaan moet worden en welke werklust dat oplevert, zien we al heel snel dat men onderling sterk verschillende invullingen geeft aan het begrip werklust. De een zal een invulling geven in termen van: hoeveel uren krijg ik vanuit de beheerskant voor een vak of voor een werkcollege? De andere docent zal de werklust uitdrukken in hoeveel uren voorbereidingstijd er voor hemzelf inzitten. Een derde docent zal de werklust van een hoorcollege uitdrukken, niet in voorbereidingstijd of in toegewezen uren maar in de mate van spanning die dat kan oproepen. Samen spreken de docenten over de werklust, toch bedoelen ze elk geheel of gedeeltelijk iets anders.

In deze situatie veronderstellen we dat ze alle drie een eigen beeld hebben. Daarmee wordt het voor het gesprek over de verdeling van de werklust helder dat de drie docenten elk een eigen beeld hebben en dat die beelden een rol zullen spelen in dat gesprek.

#### *Situatieschets 3: beelden bij het samen leidinggeven in een organisatie*

Vier managers uit een bedrijf - de bedrijfsleider, het hoofd Marketing, het hoofd Productie en het hoofd R&D - zitten samen om de tafel om de mogelijkheden van een nieuw te ontwikkelen product te bespreken. Tijdens het gesprek komen ze erachter dat ieder een eigen invulling geeft aan de markt voor het product. Die eigen invulling is niet alleen dat de een meer mogelijkheden ziet dan de ander, maar ook dat ze verschillende invullingen geven aan de markt. De marketeer denkt aan groepen klanten, het hoofd Productie aan individuele klanten en R&D-hoofd aan de markt als 'een ontmoetingsplaats waar producten verkocht worden'. Wat zullen ze doen: samen één omschrijving kiezen, de verschillen nader invullen of de verschillen negeren?

Ook hier kunnen we over beelden spreken. Door beelden te veronderstellen, kan het eenvoudiger zijn om datgene wat de managers denken en hoe zij naar de markt kijken bespreekbaar te maken. Met het introduceren van beelden kan het eenvoudiger worden om overeenkomsten en mogelijke verschillen bespreekbaar te maken. Dit kan gezien worden als een uitbreiding van en aanwinst op de overwegingen in het ontwikkelproces omtrent een nieuw product.

Om beelden systematisch te hanteren, beginnen we met een voorlopige omschrijving:

***Gegeven een managementvraagstuk zal een manager zich een voorstelling maken van de situatie. Die voorstelling noemen wij 'een beeld'.***

De omschrijving is nog voorlopig omdat het lastig is om exact te definiëren wat bij aanvang van ons onderzoek onder een beeld moet worden verstaan. Met deze definitie kunnen we de analyse starten. Die bestaat, zoals we in de inleiding al stelden uit drie stappen. De eerste stap bestaat uit twee elementen. Als eerste het formuleren van vijf eigenschappen en als tweede het presenteren van die eigenschappen om reacties te krijgen aangaande die eigenschappen zowel van managers uit de praktijk als uit het wetenschappelijke forum. We spreken bewust niet van *toetsen* omdat hier het ontwerpende aspect de boventoon speelt.

We gingen er bij het formuleren van de eigenschappen van beelden vanuit dat het niet te veel eigenschappen mochten zijn, dat ze goed definieerbaar moesten zijn en ten slotte eenvoudig te vertalen moesten zijn om ze bruikbaar en toepasbaar te maken voor situaties waarin managers samen handelen. Wanneer wij een instrumentarium willen aanreiken aan managers in de praktijk van hun managen, vereist dat een zekere bondigheid; dat is een eerste reden om het aantal eigenschappen beperkt te houden.

Daarnaast is het ook uiterst praktisch omdat het nadenken over de voorstellingen die managers zich maken al lastig genoeg is. Wanneer er te veel eigenschappen aan een beeld kunnen worden verbonden, dan wordt het model van die voorstelling te complex en is het model nauwelijks hanteerbaar.

De omschrijving van de vijf eigenschappen ziet er als volgt uit (Pennink, 1997):

- *Een beeld kan bestaan uit veel details.*  
Een marketeer kan uitgebreid vertellen welke klanten een bedrijf heeft, hoe ze heten, wat ze maken enzovoort.  
(Details: welke klanten, namen van klanten, wat ze maken.)
- *Een beeld kan veel dimensies, kanten bevatten.*  
Een marketeer kan uitgebreid vertellen dat een bedrijf veel klanten heeft, dat het aantal jaarlijks sterk wisselt en dat de klanten allemaal dichtbij gevestigd zijn.  
(Dimensies: aantal, wisseling per jaar en plaats van vestiging.)
- *Een beeld kan sterk normatief zijn.*  
Een hoofd van de R&D-afdeling kan met grote overtuiging beweren dat de markt dynamisch is.  
(Het normatieve is dat het niet alleen een dimensie of detail is maar dat iemand dat ook vindt en daar niet van af wil wijken.)
- *Een beeld kan zeer uniek zijn (zowel van een individu als van een team).*  
Een algemeen directeur poneert zijn beeld van een bedrijf in de vorm van de uitspraak: "Het gaat slecht."  
(Uniekheid: de directeur sluit uit dat anderen een ander beeld hebben.)
- *Een beeld kan sterk veranderbaar zijn.*  
In een team heeft men het beeld dat flexibele arbeid inhoudt dat medewerkers overal inzetbaar moeten zijn en desnoods eenvoudig ontslagen moeten kunnen worden. Door inbreng van het hoofd Productie realiseert het team zich dat flexibele arbeid niet tot het uiterste moet worden doorgevoerd en dat flexibele arbeid niet moet betekenen dat bij een mislukte overplaatsing ontslag volgt.  
(Veranderbaarheid: flexibiliteit van arbeid krijgt een andere, beperktere inhoud.)

Tijdens onze zoektocht door de empirie, in gesprekken met managers en in gesprekken met andere onderzoekers (een mix van reacties uit het zogenaamde wetenschappelijke forum en reacties uit de praktijk van managers), ontstonden vragen omtrent de omschrijving van eigenschappen, de compleetheid en ook vragen omtrent mogelijke indelingen van de vijf eigenschappen. Wanneer we in staat zouden zijn om

de eigenschappen in te delen en die indeling te vergelijken met andere mogelijke indelingen, dan zou dat tegelijkertijd een argument kunnen zijn om de vraag naar de compleetheid te beantwoorden. Vragen naar verdergaande omschrijvingen van de eigenschappen verdienen ook aandacht. In de tweede stap is aan beide aspecten (het indelen van de eigenschappen en het verder omschrijven van de eigenschappen) aandacht besteed. In de volgende paragraaf ondernemen we daartoe een poging.

### 3.3 EEN NADERE BESCHRIJVING VAN DE EIGENSCHAPPEN EN EEN TWEEDE INDELING

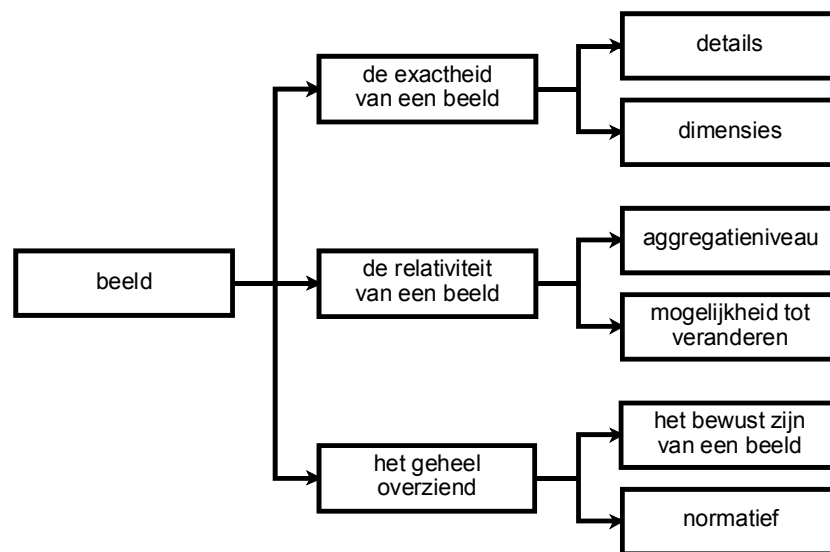
In de tweede stap geven we een uitgebreidere beschrijving van de eigenschappen en maken we een indeling van de tot nu toe geformuleerde eigenschappen. De eigenschappen hebben we ingedeeld in drie groepen die te typeren zijn door de volgende drie vragen: Hoe is datgene wat een manager ziet te typeren?

In figuur 3.1 wordt dat aangegeven met het label: ‘de exactheid van een beeld’. De tweede vraag gaat in op de relativiteit van een beeld en wordt ook zo gelabeld in figuur 3.1. De derde vraag heeft een meer beschouwend karakter. In de eerste plaats gaat het om de vraag of een manager zich ervan bewust is dat hij een beeld heeft van de situatie. In de tweede plaats gaat het om de vraag in hoeverre de manager er zich van bewust is dat het beeld normatief is. In figuur 3.1 duiden we deze categorie aan met het label: ‘het geheel overziend’. Bij elk van deze vragen hebben we twee eigenschappen omschreven, vijf daarvan komen uit de eerste stap en een zesde hebben we toegevoegd: het bewustzijn van een beeld. Of anders omschreven: het bewust weet hebben dat de voorstelling een *beeld*, een ‘Gestalt’ is. In figuur 3.1 zijn de zes eigenschappen en de indeling weergegeven.

De eerste twee eigenschappen, het aantal details en het aantal dimensies, hebben betrekking op de exactheid van een beeld. In populaire termen duiden deze twee eigenschappen op de vraag: wat zie je allemaal?

Voor het weergeven van een beeld kan iemand kiezen om meer of minder details te tonen. Het is ook goed mogelijk dat de details zijn in te delen naar onderdelen. Die onderdelen noemen we dimensies. Wanneer een organisatie wordt beschreven, kan heel uitgebreid worden weergegeven hoeveel mensen er werken, wat ze doen, hoe tevreden ze zijn enzovoort. Een andere serie van details kan gaan over de gebouwen waarin de organisatie is gehuisvest. In het kader van beelden spreken we dan van een andere dimensie.

Figuur 3.1 Beelden getypeerd



De volgende twee eigenschappen, het aggregatieniveau en de mogelijkheid tot veranderen, hebben betrekking op wat we de relativiteit van een beeld hebben genoemd. Wanneer managers samenwerken dan kunnen ze een situatie waar ze met elkaar over spreken, beschrijven vanuit de eigen positie (door hun eigen ogen) of vanuit de positie van de ander (door de ogen van de ander) of vanuit de gezamenlijke positie. De mate waarin managers zich bewust zijn van deze niveaus staat centraal bij deze eigenschap, die we het aggregatieniveau genoemd hebben.

Het beeld dat een manager heeft van een situatie kan ook veranderen. Na een eerste indruk is het mogelijk dat een manager zijn beeld bijstelt. De weergave van de situatie wijzigt zich. Net zoals de situatie niet altijd dezelfde blijft, kan een beeld ook veranderen. De tweede eigenschap betreft dus de mate waarin een manager zich bewust is van de mogelijkheid om een beeld te laten veranderen in de loop van de

tijd.

De laatste twee eigenschappen gaan in op het beoordelende karakter van een beeld. Is de manager zeker van zijn beeld? Vindt hij het goed? Dit is een kant van het beoordelen: het normatieve. Het normatieve is altijd onderdeel van een beschrijving en we beschouwen de mate waarin dat duidelijk zichtbaar is ook als een eigenschap.

Om een beoordeling te geven, moet een manager daarnaast ook kans gezien hebben om in een situatie een geheel, een 'Gestalt' te zien. Deze eigenschap omschrijven we als het in meer of mindere mate zien van een 'Gestalt'. Deze laatste twee eigenschappen hebben we in de figuur geplaatst onder de titel: 'het geheel overziend'. Na deze korte introductie van de zes eigenschappen behandelen we de eigenschappen uitgebreider.

### 3.3.1 De exactheid van een beeld

De eerste twee eigenschappen hebben betrekking op de exactheid van een beeld.

#### *De mate van gedetailleerdheid*

In het deelonderzoek dat we Tandenstoker hebben genoemd, hebben managers bij een open vraag naar hoe de bedrijfsprocessen verlopen, heel gevarieerd geantwoord. De antwoorden liepen uiteen van een paar woorden tot veel zinnen waarin veel details naar voren kwamen.

Eén kort antwoord bestond uit een opsomming van vier punten: personeelskosten, kwaliteit, voorraad en investeringen. Een uitgebreider antwoord bestond uit een opsomming van de volgende punten: prijs per aandeel, omzet, marktaandeel, cashflow, kapitaallasten, quick ratio, aantal klanten per jaar, aandeel omzet van diverse onderdelen, current ratio, nettowinst, solvabiliteit, personeelslasten, betalingstermijn debiteuren, omzetsnelheid, voorraden en investeringen. Het ene antwoord bevat weinig details, het andere antwoord daarentegen bevat veel details. Deze bevinding was voor ons mede aanleiding om bij een beeld het aantal details als eigenschap op te nemen.

Naast de open vraag is er ook een serie gesloten vragen gesteld over de bedrijfsprocessen. Ook de antwoorden op de gesloten vragen laten verschillen zien. De mate van overeenstemming (uit te rekenen met de Cohens kappa) was laag. Dus de verschillen in de antwoorden kunnen niet alleen veroorzaakt zijn door de vraagvorm.

De eigenschap van een beeld die we vatten onder de mate van gedetailleerdheid beschreven wij eerder (Pennink en Terlouw, 1993) als het aantal stukken dat gebruikt



is om een tangram te leggen. Het leggen van een tangram gaat met behulp van zeven voorgevormde meetkundige figuren zoals driehoeken, ruiten en vierkanten. Daardoor kan een figuur ontstaan. Dat figuur noemen we een beeld. De mate van gedetailleerdheid heeft betrekking op de hoeveelheid stukjes die gebruikt worden om het beeld weer te geven. In het tangram ligt het aantal vast, bij een beeld daarentegen kunnen onbeperkt veel stukjes worden gebruikt.

Wanneer een treinspoor beschreven wordt, is het goed mogelijk om een beschrijving te geven waarin wordt verteld dat een spoor een situatie is waarin twee stalen staven, de rails, evenwijdig aan elkaar op houten bielzen rusten. De beschrijving kan ook zijn dat erbij wordt verteld dat die bielzen rusten op een grindbed en dat iedere stalen staaf aan die bielzen vastzit met speciale klemmen. De tweede omschrijving omvat meer details maar heeft betrekking op dezelfde situatie. Foto 3.1 laat van boven zien hoe de staven aan een biels bevestigd zijn. De mate van gedetailleerdheid is laag omdat slechts één detail van de bevestiging is weergegeven. Met de mate van gedetailleerdheid wordt het aantal details bedoeld. Dit ene detail wordt op de foto in een close-up weergegeven. Voor deze en andere foto's in dit hoofdstuk wordt verwezen naar pp. 78-80.

#### ***De mate waarin een beeld wordt uitgedrukt in een of meerdere dimensies***

In het onderzoek dat wij binnen ons verband Plattegrond hebben genoemd staat het geheugen van een organisatie centraal (Lappöhn, 1987). Managers van een bedrijf werd als onderdeel van een serie vragen ook gevraagd om een plattegrond van hun bedrijf te maken. In de antwoorden ontstond een verrassende variatie. Zeker verrassend als we weten dat managers letterlijk de volgende vraag werd gesteld:

*"Teken in 5 tot 10 minuten tijd uit uw hoofd de plattegrond op een blad."*

De schriftelijke weergave van het antwoord op die vraag varieerde van een organogram tot een geografische schets van de provincie waarin het bedrijf gevestigd was. De beelden die managers weergaven verschilden onderling nogal. De ene manager gaf een meer nauwkeurige geografische weergave dan de andere.

De verschillen tussen de weergave als een geografische beschrijvingen en een tekening in de vorm van een organogram bracht ons erop bij beelden de eigenschap van verschillende dimensies te introduceren. Wellicht is het mogelijk om de verschillen in beelden te verklaren doordat de managers een verschillend belang hebben gehecht aan de beantwoording. Dat is mogelijk, maar de setting waarin de vraag werd voorgelegd was voor elk van de managers dezelfde en kan geen reden zijn geweest voor het ontstaan van de verschillen. En ook in andere managementsituaties kwamen

we, weliswaar in andere vormen, maar toch ook verschillen tegen die het acceptabel maken om over dimensies als eigenschap te spreken. In twee andere deelonderzoeken vonden we nog een argument om dimensies als eigenschap van beelden te introduceren. Daar zijn gesloten vragen gebruikt.

In de deelonderzoeken Human resource en KKNN zijn we op zoek geweest naar beelden en mogelijke verschillen tussen managers. In beide onderzoeken werden aan grote groepen managers vragenlijsten met gesloten vragen voorgelegd om met behulp van die vragen over een aantal onderwerpen hun mening te achterhalen. Om de metingen nauwkeurig en betrouwbaar te verrichten, werd met behulp van een groot aantal vragen dat betrekking had op één onderwerp de mening over dat onderwerp gemeten. Bij het Human resource onderzoek ging het bijvoorbeeld over constructen die de oriëntatie van managers op de wijze waarop personeelsaangelegenheden kunnen worden behandeld, weergeven. In de sociale wetenschappen wordt verondersteld dat door het gebruik van meerdere vragen en het samenvoegen van antwoorden op die vragen, een betrouwbare en valide meting verricht kan worden aangaande een construct. Het is een klassieke opvatting over meten en operationaliseren (De Groot, 1961) waarbij verondersteld wordt dat de vragen tezamen het achterliggende begrip of ook wel het begrip als bedoeld, goed kunnen meten. Bij alle mensen wordt eenzelfde achterliggend begrip verondersteld.

De Groot laat op heldere wijze zien dat theoretische begrippen geoperationaliseerd kunnen worden en dat bij het afnemen van een vragenlijst de operationalisatie ondersteund kan worden door betrouwbaarheids- en factoranalyses. Daarbij wordt voor een groep managers eenzelfde, zogenaamd achterliggende structuur verondersteld. De vragen die bij één begrip als bedoeld horen, hangen voor alle managers op dezelfde manier samen.

In beide onderzoeken hebben we die gedachte van eenzelfde achterliggende structuur gebruikt om te onderzoeken of die achterliggende structuur te vinden was. Hiervoor hebben we factoranalyses uitgevoerd op deelverzamelingen van managers. Net zoals bij Maas (1988) vonden wij ook tussen verschillende groepen managers verschillende achterliggende begrippen. De gedachte van een begrip als bedoeld, dat op één éénduidige en voor iedereen op eenzelfde wijze te concretiseren is, lijkt niet houdbaar te zijn. Bij eenzelfde vragenlijst waarin verondersteld wordt dat er voor iedereen eenzelfde achterliggend begrip geldt, kunnen we die veronderstelling ook loslaten.

Uitgaande van deze nieuwe gedachte is het raadzaam om steeds weer te achterhalen hoe managers een begrip als bedoeld omschrijven. In plaats van één en dezelfde dimensie bij alle managers, zullen we vaak meerdere dimensies aantreffen.

In foto 3.2 illustreren we het onderscheid in dimensies door de rails en de bielzen samen op de foto te nemen. De foto kun je van links naar rechts via de rails bekijken en ook van de voorgrond naar achtergrond via de biels. Op een andere wijze kunnen we ook het verschil in dimensies weergeven. Wanneer we de foto beschrijven, kunnen we steeds meer materiële details toevoegen. Door de functie van het vervoer over het spoor erbij te betrekken, voegen we een andere dimensie toe.

### 3.3.2 De relativiteit van een beeld

De volgende twee eigenschappen hebben betrekking op de relativiteit van een beeld. We hebben onder dit label de eigenschap geplaatst: het bewust zijn van het aggregatieniveau van een beeld en de mogelijkheid tot veranderen van een beeldt. In plaats van het woord 'relativiteit' hadden we ook het label 'subjectiviteit' kunnen kiezen, maar dat leek ons een te beladen woord. Zowel in de wetenschappelijke setting als in de praktijk van het managen roept dat woord allerlei associaties op die in ons onderzoek niet wenselijk zijn. Vandaar het label 'relativiteit'. We kunnen ons bewust worden van die relativiteit als we ons tevens realiseren dat een ander ook een beeld heeft en dat bij het samenwerken ook nog nagedacht kan worden over een gezamenlijke voorstelling. Net zoals een mening herzien kan worden in de loop van de tijd, zo is het wellicht ook mogelijk dat managers zich realiseren dat een voorstelling kan veranderen.

#### ***De mate waarin de manager zich bewust is van het aggregatieniveau van het beeld***

Deze eigenschap benadrukt het onderscheid tussen het 'weet hebben' van een beeld van een managementteam en het 'weet hebben' van een beeld van een individuele manager en van het 'weet hebben' van verschillende beelden die managers kunnen hebben. Dit kwamen we onder meer tegen in het deelonderzoek Succes: een onderzoek waarin de managementteamleden van een viertal bedrijven elk een set vragen invulden. Op basis van die gegevens werd een soort gewogen gemiddelde strategie opgesteld. Het eindresultaat zou dan de strategie zijn van het team. Er bestonden echter duidelijke verschillen tussen wat men zelf vond en wat men dacht dat door het team werd nagestreefd als strategie. Wanneer geen onderscheid gemaakt wordt tussen een individueel beeld van iemand zelf, een individueel beeld van een ander en een groepsbeeld, dan zouden dergelijke verschillen buiten beschouwing blijven. Het onderscheid geeft managers de mogelijkheid om in samenwerkings-situaties vragen te stellen over dat onderscheid en vragen te stellen over de eigen

inbreng, de inbreng van anderen en de relatie met een teambeeld.

In foto 3.3 zien we twee sporen, die in de verte bij elkaar komen. Op de voorgrond zien we twee afzonderlijke sporen. Deze twee afzonderlijke sporen stellen we ons voor als individuele beelden. Op de achtergrond is slechts één spoor (één beeld) te zien. We associëren dat met het teambeeld.

In een team roept deze eigenschap vragen op of de betrokken managers bij het samenwerken moeten beslissen op welk spoor ze gaan zitten, welk beeld ze op welk moment gaan gebruiken enzovoort. De sporen op de foto suggereren absolute keuzes tussen het ene en het andere spoor, maar in de praktijk van het managen zullen er meer nuanceringen mogelijk zijn. Duidelijk is dat een onderscheid gemaakt kan worden. In het verloop van ons onderzoek heeft het formuleren van deze eigenschap ertoe geleid dat de vraag naar de inhoud van het samenwerken belangrijker is geworden in vergelijking met de start van het onderzoek.

#### ***De mate waarin een beeld te veranderen is***

In het deelonderzoek Harsen, spraken we alle managementteamleden afzonderlijk. Verspreid over een tweetal weken vonden alle gesprekken plaats en tot slot woonden we een managementteambespreking bij. Tijdens die teambespreking viel het ons op dat de onderlinge verschillen die we hadden aangetroffen in de individuele gesprekken grotendeels verdwenen waren. Het is mogelijk dat de verschillen op voorhand werden afgestemd. Het is ook mogelijk dat dit een effect was van het bij elkaar zijn als team en dat hier het verschijnsel van ‘groupthinking’ optrad. Of er nu wel of niet was afgestemd, duidelijk was dat de beelden veranderd waren.

Het bracht ons ertoe om ‘verandering’ als afzonderlijke eigenschap van een beeld te benoemen. Bij het deelonderzoek Harsen zagen we dat de verschillen tussen de beelden in de loop van de tijd afnamen. De beelden van met name de omgeving veranderden en gingen meer op elkaar lijken.

In foto 3.4 wordt de mogelijkheid tot veranderen weergegeven door opnieuw een spoor met een wissel. Zoals het mogelijk is om op een ander spoor te komen zo is het ook mogelijk dat een ander beeld ontstaat.

### **3.3.3 Het geheel overziend**

De laatste twee eigenschappen hebben betrekking op de vragen: Hebben managers een beeld van een situatie? En als ze dat hebben: Hoe sterk is dat beeld gekleurd door voorkeur en overtuiging?

***Het besef van een 'Gestalt'***

Met behulp van de relatie tussen letters en een woord kunnen we wel uitleggen wat we bedoelen met deze eigenschap. Wanneer we een aantal letters naast elkaar plaatsen dan is het soms mogelijk daar een woord in te zien. Uit de informatie die zich aandient bij een waarnemer vormt de waarnemer zich een beeld. In het geval van het woord vormen de letters de aangeboden informatie en is het woord het beeld. Uit de psychologie kennen we het bekende verschijnsel van een 'Gestalt', een schema (Sternberg, 1996). Het woord is als het ware het 'Gestalt'. Maar het kan nog complexer. Een manager kan als 'Gestalt' het woord hebben, maar het is ook goed mogelijk dat hij de verzameling van waargenomen letters als een 'Gestalt' ziet. Kijkend naar de letters van een woord veronderstellen we dat managers de letters als het 'Gestalt' zien of het woord als het 'Gestalt' zien. In het geval van een woord is het duidelijk dat er slechts één goede 'Gestalt' mogelijk is: het woord zoals dat in de spellingsregels wordt voorgeschreven. Maar kijkend naar de verzameling van letters wordt dat al heel wat moeilijker vast te stellen; in managementsituaties zijn meerdere 'Gestalten' mogelijk en zijn er meerdere goed.

In veel gevallen vormt een manager zich een 'Gestalt' waarbij lang niet alle informatie aanwezig is. Wanneer in een situatie nog een letter ontbreekt, dan wordt toch het woord, het beeld gevormd, zoals in 'fototoestl'. Managers fantaseren als het ware een beetje.

Om nog een ander voorbeeld te gebruiken, maken we weer een vergelijking met het leggen van een tangram. Er zijn vele patronen mogelijk en de speler moet erin slagen om met alle losse onderdelen dat ene patroon te leggen. Wanneer we over beelden spreken dan helpt dit voorbeeld ons. Enerzijds kunnen managers een beeld hebben, het 'Gestalt', en willen ze weten welke informatie daarbij hoort. Anderzijds kunnen managers op de hoogte zijn van bepaalde informatie en zich daarbij afvragen welk beeld, welk 'Gestalt', daarbij te vormen is.

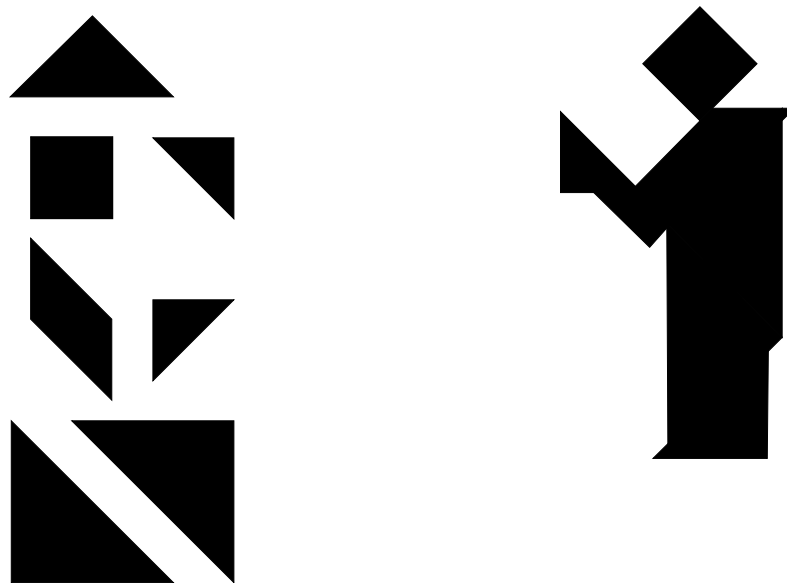
***De mate waarin het normatieve zichtbaar aanwezig is***

Net zoals we een foto mooi of lelijk kunnen vinden en daar min of meer zeker van zijn, zo veronderstellen we bij een beeld ook dat de mate van zekerheid en het waarden een rol zal spelen. Managers vormen zich een beeld van de omgeving. Wat vinden ze van dat beeld? En hoe zeker zijn ze van dat beeld?

In een van onze deelonderzoeken, Burkina Faso, werd een aantal managers van diverse bedrijven gevraagd om de omgeving van hun bedrijf te beschrijven. Opvallend daarbij was dat ze in die beschrijvingen sterk de nadruk legden op de beoordeling van de markt: de mate waarin de omgeving (de markt) gunstig of niet gunstig

was. In het deelonderzoek Harsen, waarin we een manager ondervroegen over de gevolgen van een functiewisseling van assistent-bedrijfsleider naar bedrijfsleider, troffen we aan dat de manager vond dat de zekerheid van zijn beeld was toegenomen. Hij had meer informatie en meer vergelijkingsmogelijkheden.

**Figuur 3.2 Een tangram leggen**



In het deelonderzoek Promis werd managers gevraagd te reageren op 48 stellingen. De stellingen hadden betrekking op eigenschappen van een nieuw te ontwikkelen product, de omgeving van hun bedrijf en de bedrijfsmogelijkheden. Daarnaast moesten ze ook aangeven hoe zeker ze waren van elk van die uitspraken. De antwoorden van managers van een ontwikkelteam werden samengenomen en aan de hand daarvan werden voorspellingen gedaan over het toekomstperspectief van een nieuw product. Binnen ons onderzoek hebben we gezien dat de managers omtrent de beantwoording van de stellingen een weinig overeenkomst vertoonden. Temeer

opmerkelijk omdat dit ook voorkwam bij producten waarover via de methode uit het Promis-project goede toekomstperspectieven werden voorspeld. De overeenstemming tussen de managers werd nog kleiner als ook rekening werd gehouden met de mate van zekerheid.

In het deelonderzoek Ovens kregen we ook te maken met het normatieve. Daar waar twee managers samen een aantal indicatoren zoeken om het verkoopproces van hun producten te beschrijven, is het goed mogelijk dat ze tot overeenstemming komen over welke aspecten van het verkoopproces van belang zijn. Bij een beoordeling van het verkoopproces bestonden er verschillen in de onderlinge afweging van die aspecten. Voor ons was dit een argument om een van de eigenschappen van een beeld te omschrijven als de mate waarin het normatieve een rol speelt.

Kijken we naar foto 3.5 dan bedoelen we dat een beeld een waardering oproept en een waardering inhoudt. Voor de auteur heeft deze foto een positieve waardering omdat het een foto is die een beeld geeft van een zwembad in Kaya (Burkina Faso), waar hij een weekend samen werkte met stafleden van de economische faculteit van de universiteit van Ouagadougou. Het positieve voor de auteur wordt opgeroepen door de herinnering aan de samenwerking met stafleden (en niet door het zwembad). De waardering is nauwelijks los te koppelen van het beeld.

### **3.4 EEN HERINDELING VAN DE EIGENSCHAPPEN: NOG TWEE NIEUWE EIGENSCHAPPEN**

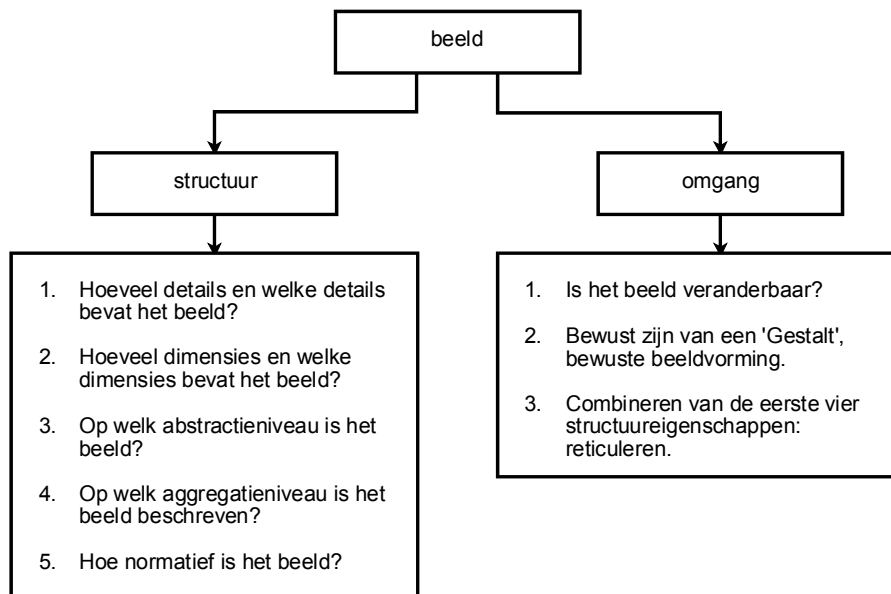
In de derde stap hebben we de ontwikkelde eigenschappen en het omgaan daarmee vergeleken met het reticulatiebegrip van In 't Veld (1998). Om een systeem te bestuderen, onderscheidt In 't Veld twee hoofdmanieren. De eerste manier betreft de afzonderlijke elementen en probeert vandaar uit het systeem te kunnen bestuderen. De tweede manier lijkt op het bestuderen van de maan. Het kijken door de telescoop van Galilei vergeleken met het kijken door de telescoop in een sterrenwachtstation levert steeds weer andere beelden op. Het lijkt daarbij op het inzoomen van een fotolens. Bij het inzoomen verschijnen steeds nieuwe beelden. Die nieuwe beelden hebben wel met de eerste beelden te maken, maar bij het inzoomen is toch steeds weer sprake van een nieuw beeld. Het nieuwe beeld dat ontstaat na het inzoomen is als geheel een detail van het vorige beeld, maar kan ook op zich zelf geanalyseerd en beschreven worden met behulp van onze eigenschappen. Bij het inzoomen of uitzoomen wordt de blik verlegd van het ene aggregatieniveau van het systeem naar het andere niveau van het systeem. In 't Veld betitelt dit proces als een maanreisbenadering of reticuleren. Als

we voor het te bestuderen systeem het beeld van een manager kiezen en dan het reticuleren vergelijken met het omgaan met de door ons geformuleerde eigenschappen, dan is er een duidelijke overeenkomst te leggen. Een beeld typeren met vragen aangaande de mate van detailleren, welke dimensies er te onderscheiden zijn en op welk aggregatieniveau het beeld is, vertoont overeenkomsten met in- en uitzoomen en het richten van een lens op een object. Op elk aggregatieniveau kunnen we ons afvragen hoe de beschrijving verder te typeren is met het aangeven van de hoeveelheid details en het aantal dimensies. Vragen aangaande de normativiteit en de vraag naar het bewust zijn van een beeld passen daar ook bij maar worden niet bij het reticuleren genoemd. In termen van een foto maken zijn dit vragen naar hoe mooi de foto is. En is datgene wat door de lens te zien is de moeite waard om een foto van te maken. Met andere woorden: is het wel een (aantrekkelijke) beeld. De koppeling tussen reticuleren en het omgaan met de eigenschappen van een beeld heeft ertoe geleid dat we de eigenschap 'aggregatieniveau' zoals bij de eerste en tweede stap omschreven hebben, aangescherpt. In die eigenschap liepen twee dingen door elkaar heen: aggregatieniveaus zoals In 't Veld dat omschrijft en de mate van abstractie van een beeld. Vandaar dat we dat laatste als nieuwe eigenschap hebben geïntroduceerd. Vergeleken met het bestuderen van de maan kan op elk moment van het inzoomen het beeld getypeerd worden. Het onderscheid in momenten van inzoomen heeft betrekking op het aggregatieniveau en op elk van die momenten is er sprake van abstractie.

Verder heeft de koppeling ertoe geleid dat we in plaats van een driedeling een tweedeling zijn gaan hanteren: eigenschappen die betrekking hebben op de structuur van een beeld en eigenschappen die betrekking hebben op het omgaan met beelden. Bij de eigenschappen die betrekking hebben op het omgaan met beelden plaatsen we ook een nieuwe eigenschap, namelijk de wijze van combineren van de structuureigenschappen en dan met name de eerste vier. In figuur 3.3 geven we de nieuwe indeling grafisch weer.



Figuur 3.3 Beeld: structuur en omgang



De wijze van combineren van de structuureigenschappen is in wezen het reticuleren zoals In 't Veld dat omschrijft. Wij hebben op deze wijze daarvan een vertaling gemaakt in termen van eigenschappen van beelden.

Het volgende voorbeeld kan dit illustreren. Wanneer twee of meerdere managers een bedrijf hebben bezocht dan hebben ze als het goed is veel informatie verzameld. Dit zou bijvoorbeeld een bedrijfsbezoek geweest kunnen zijn aan een afvalverwerkingsbedrijf in Twente. Daar maakten we een aantal foto's. Na het ontwikkelen en afdrukken kregen we ook een foto, een zogenaamde contactafdruk van alle negatieven op één foto (foto 3.6). In termen van beelden zijn dit veel details, daarmee hebben we de eerste eigenschap zichtbaar gemaakt. Met het vormen van een beeld wordt het voor de waarnemer mogelijk een geheel, een 'Gestalt' te zien. Dat beeld kan op verschillende manieren opgedeeld worden. Bijvoorbeeld een deel dat gaat over hoe de mensen waren of over het gebouw enzovoort. Dit laatste illustreert de

eigenschap van meerdere dimensies. Beide managers kunnen dit afzonderlijk doen. Willen ze tot een gemeenschappelijk beeld van het bedrijfsbezoek komen dan zullen ze met elkaar daarover moeten spreken. Om hun eigen beelden aan bod te laten komen bij het vormen van een gemeenschappelijke beeld, bieden het begrip beeld en de eigenschappen een goede mogelijkheid om dat systematisch te doen. Met behulp van de eigenschappen kunnen ze aangeven wat ze als algemeen beeld hebben (het 'Gestalt'), hoe algemeen dat beeld is (abstractie), welke kanten aan dat beeld er volgens hen zijn (dimensies), hoe gedetailleerd ze die kanten kunnen invullen (mate van detail) en hoe overtuigd ze zijn van hun beelden (normativiteit).

Deze nieuwe indeling en de toevoeging van twee nieuwe eigenschappen, een uitwerking die we stap drie hebben genoemd, lijkt voldoende uitgekristalliseerd. In relatie tot reticuleren zijn er overeenkomsten en vertonen de eigenschappen daar verwantschap mee. De eigenschappen bieden ook de gelegenheid om het reticuleren verder uit te werken en te omschrijven in termen van structuur van een beeld en het omgaan met beelden.

Het resultaat van onze zoektocht hebben we achteraf vergeleken met de modelleringsbeslissingen zoals De Leeuw die omschrijft (De Leeuw, 1988, 2000). Wij zijn onze zoektocht begonnen met zo weinig mogelijk vooronderstellingen en hebben bewust de modelleringsbeslissingen buiten beschouwen gelaten tijdens ons zoekproces. Achteraf is het de moeite waard om een vergelijking te maken. Daarbij realiseren we ons dat de modelleringsbeslissingen onderdeel zijn van een bewust en rationeel proces om een model te maken. Beelden ontstaan: dat kun meer of minder bewust zijn en meer of minder rationeel. De vergelijking kent dus ook grenzen. De modelleringsbeslissingen zijn (vrij naar De Leeuw, 1988, 2000):

1. *De keuze van het doel van een model.*  
Wat is het gebruiksdoel van het model.
2. *Afbakeningsbeslissing.*  
Hier gaat het om de vraag waar je de grens trekt tussen systeem en omgeving. Bijvoorbeeld bij het maken van een model van een eiland gaat het dan om vast te stellen wat wel en wat niet tot een eiland behoort. Onmiddellijk wordt het arbitraire karakter van de grensbeslissing duidelijk als we rekening houden met de eb- en vloedbeweging. Maar ook als we die buiten beschouwing laten, blijft het trekken van de grens moeilijk: wanneer er sprake is van nat of droog is op microbiologisch niveau ook een lastige maar niet onmogelijk te beantwoorden vraag.
3. *Aggregatieniveaus kiezen.*  
Beslist moet worden op welke verschillende niveau's van aggregatie de orga-

nisatie wordt gezien. Een directie kan gezien worden als ‘de directie’ en op dat niveau bestudeerd worden maar ook kan een directie gezien worden als een aantal directieleden en op dat niveau staan bijvoorbeeld de relaties tussen de directieleden centraal.

4. *Keuze van deelsystemen.*

Aangegeven moet worden welke subsystemen, welke aspectsystemen en welke fasesystemen men op het oog heeft. Men kan dan bijvoorbeeld de informatievoorziening (een aspectstelsel) bekijken in een divisie van de organisatie (een subsysteem) en in het bijzonder op de langere termijn (een fasesysteem).

5. *Soort model.*

Men kan systemen onderscheiden in abstracte systemen en concrete systemen.

6. *Keuze van de modeltaal.*

Spreektaal, wiskundige taal, schema's.

7. *Model en systeemreticulatie.*

Bij de modelleringsbeslissingen wordt ervan uitgegaan dat de beslisser een model maakt van het te bestuderen systeem. De beslisser kan daarbij het model meer of minder gedetailleerd maken en hij kan het te bestuderen systeem meer of minder gedetailleerd beschouwen. Vanuit het model geredeneerd kan dat meer of minder details bevatten en wel of niet op hetzelfde aggregatieniveau blijven. In het te bestuderen systeem wijzigt zich het aggregatie niveau niet. Dit heet: modelreticulatie. Naast modelreticulatie komt ook systeemreticulatie voor. Detaillering kan daar ook betekenen: meer of minder details en het eventueel wijzigen van het aggregatieniveau. Bijvoorbeeld bij het bestuderen van de directie als systeem kan de beslisser in een model daarvan op directieniveau een beschrijving maken. Die beschrijving kan meer of minder details bevatten. In dat model kan de beslisser ook de onderlinge relatie tussen de directieleden betrekken (een ander aggregatieniveau) en die relatie kan meer of minder gedetailleerd omschreven worden. Er is dan sprake van modelreticulatie. In de modelleringsbeslissingen wordt bij modelreticulatie en systeemreticulatie het onderscheid tussen mate van detaillering en de niveaus niet gemaakt. (In onze indeling van eigenschappen wel.)

Modelleringsbeslissingen zijn onderdeel van een rationeel proces, beeldvorming kan rationeel zijn maar dat hoeft niet. Modelleringsbeslissingen nemen is geen dynamisch proces. Men maakt het model en daar wordt mee gewerkt. Beeldvorming is wel een

dynamisch proces, en het resulteert ook in een model, namelijk een beeld, maar beelden kunnen voortdurend veranderen. Een vergelijking heeft dus beperkingen.

Een aantal beslissingen vertoont duidelijk overeenkomst met onze eigenschappen. Beslissing aangaande de grens, de afbakeningsbeslissing, heeft betrekking op datgene wat bij een systeem beschouwd wordt en wat niet. Dat vertoont overeenkomst met het zien van een 'Gestalt'. Bij deze eigenschap staat centraal welk beeld iemand ziet. En die vraag lijkt op vragen over wat wel en wat niet bij een systeem hoort. Beslissingen aangaande aggregatieniveaus heeft een directe overeenkomst met onze eigenschap van aggregatieniveaus. Beslissingen aangaande keuze van deelsystemen vertonen overeenkomsten met de dimensies als het gaat om het onderscheiden van aspectsystemen (bijvoorbeeld de keuze voor informatievoorziening is een dimensie) en fasesystemen (tijdsdimensie). Beslissingen aangaande het soort model en dan met name gericht op het onderscheid tussen abstracte en concrete systemen hebben overeenkomsten met onze eigenschap 'de mate van abstractie'.

De beslissing omtrent de wijze van reticuleren vertoont enerzijds overeenkomst met onze eigenschap van het combineren van de eerste vier structuureigenschappen en met de eigenschap die vraagt of het beeld veranderbaar is, en anderzijds weer niet. Op het moment dat er sprake is van reticulatie is er overeenkomst. Maar meestal wordt slechts eenmaal gereticuleerd, modelleren is statisch. Onze eigenschap heeft een meer dynamisch karakter; daar ligt het verschil.

De beslissingen aangaande het doel van het model en de taal van het model hebben niet een directe overeenkomst met de eigenschappen, en twee eigenschappen vertonen weinig overeenkomst met de modelleringsbeslissingen: de mate van detailleren en de normativiteit. Met betrekking tot de normativiteit is het duidelijk dat er geen overeenkomst is. Wij maken wij onderscheid tussen detaillering, dimensies en aggregatieniveaus terwijl in modelleringstaal dat onderscheid anders ligt. Detaillering en aggregatieniveaus zijn daar sterker met elkaar verbonden in de reticulatie. En daar waar wij spreken over dimensies wordt in de modelleringstaal gesproken over aspectsystemen.

De vergelijking met de modelleringsbeslissingen levert ons het inzicht op dat er overeenkomsten en verschillen zijn. De overeenkomsten zijn een ondersteuning van onze onderzoeksresultaten. Datgene wat wij vonden is deels een bevestiging van reeds bestaande kennis. De verschillen zijn een bevestiging van de ingenomen positie bij aanvang van het onderzoek om met een zo open mogelijke houding (zie Jonker en Pennink, 2000) beelden te bestuderen. Zonder die open houding waren de verschillen niet gevonden. De vergelijking levert verder inhoudelijke vragen op over onder meer het statische karakter van de modellering, en wat betreft onze eigenschappen onder

meer over de eigenschap ‘het zien van een Gestalt’. Niet alleen een beeld zien maar ook het onderscheid tussen wat wel en wat niet tot het beeld behoort is van belang.

### 3.5 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk hebben we onze zoektocht door de empirie beschreven. Het betrof een zoektocht langs allerlei managementsituaties en met behulp van drie stappen zijn we uiteindelijk tot een aantal eigenschappen gekomen. In de eerste stap hebben we vijf eigenschappen omschreven. Dit was een belangrijke stap in het ordenen van al het onderzoeksmateriaal aangaande beelden. In een tweede stap hebben we een ordening van die eigenschappen gemaakt, de eigenschappen uitgebreid beschreven met behulp van taal en foto's en we hebben een zesde eigenschap geïntroduceerd.

Ten slotte in de derde stap hebben we een nieuwe ordening gemaakt en daarbij opnieuw extra eigenschappen geïntroduceerd. Zo kregen we een vijftal eigenschappen dat de structuur van een beeld weergeeft en een drietal eigenschappen dat ingaat op de omgang met beelden.

De acht eigenschappen zijn onderdeel van het model van een beeld. In hoofdstuk 6 komen we daar weer op terug. Met behulp van het model van het beeld wordt het mogelijk om onze aandacht te richten op het ontwikkelen van een model van de rol van beelden bij het samenwerken.

Daarvoor gaan we in hoofdstuk 5 uitgebreid in op de aard en de kern van het samenwerken. Dat doen we door de resultaten te beschrijven van een zoektocht door de literatuur die betrekking heeft op het samenwerken in organisaties, communicatie in organisaties en systeemtheorie. Maar voordat we daaraan toekomen, beginnen we de zoektocht in de literatuur die de meeste verwantschap vertoont met beelden. In hoofdstuk 4 vergelijken we het begrip beeld en de tot nu toe omschreven eigenschappen met een aantal begrippen uit de sociaal-psychologische literatuur.

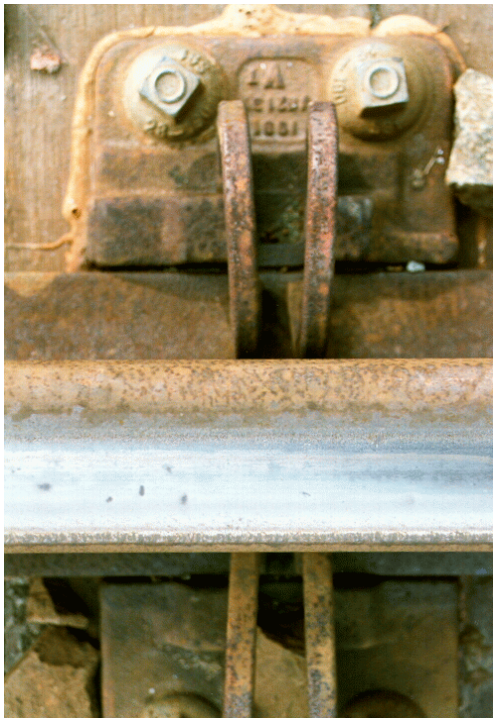
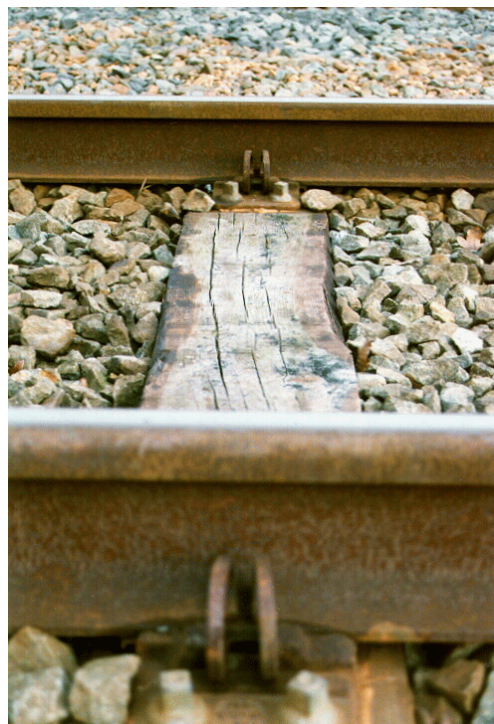


Foto 3.1

De mate van gedetailleerdheid weergegeven door het bovenaanzicht van de wijze waarop rails aan een spoorbiels bevestigd zijn.

Foto 3.2

Het gebruik van één of meerdere dimensies komt tot uiting doordat het mogelijk is in de foto van links naar rechts via de rails of van voorgrond naar achtergrond via de biels te kijken.



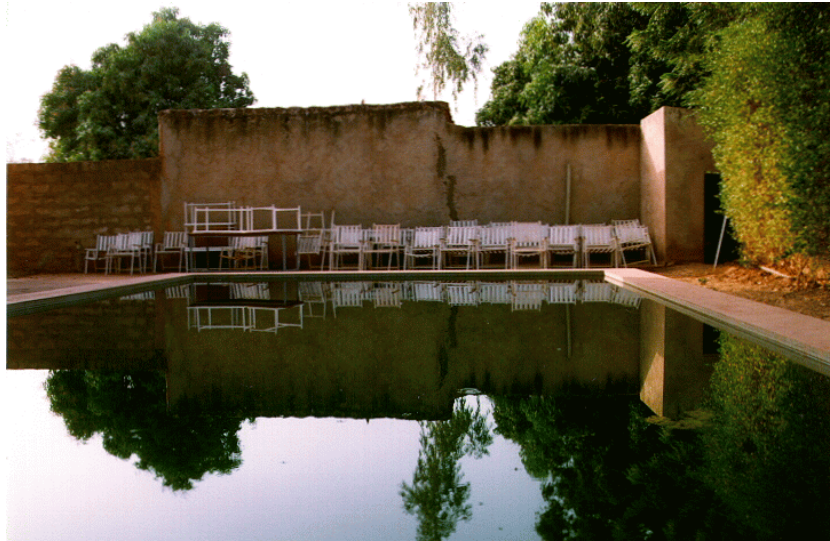


Foto 3.3

De mate waarin het beoordelende zichtbaar aanwezig is wordt in deze foto's opgeroepen door een zwembad in Kaya, waar de auteur heeft samengewerkt met collega-stafleden van de economische faculteit van Ouagadougou (Burkina Faso).

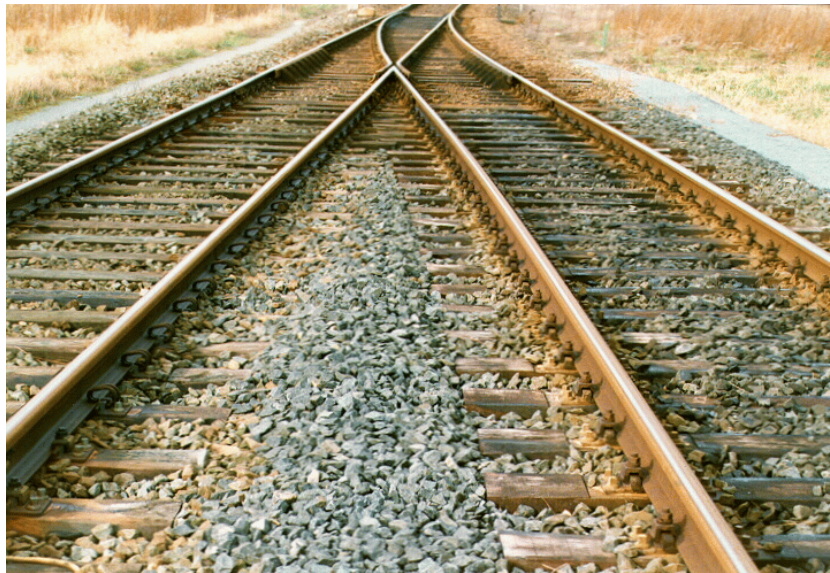


Foto 3.4

De twee afzonderlijke sporen op de voorgrond stellen individuele beelden voor. Het ene spoor op de achtergrond associëren we met het teambeeld.





Foto 3.5  
De mogelijkheid tot veranderen weergegeven door het wisselen van het ene spoor naar het andere spoor.



Foto 3.6  
De contactafdruk bevat een overzicht van vele foto's. In termen van beelden zijn dit veel details. Het is mogelijk om een indruk te vormen uit deze foto's. In termen van beelden heet dit een 'Gestalt'.